



Guerra Irregular

La cantidad de tropas en un ejército parecería haber sido el factor de éxito en las contiendas de los siglos pasados, después las armas a emplear de la mano de la tecnología parecieron dar la solución a los problemas de la guerra en el siglo XX (la guerra de la información es un buen ejemplo). Sin embargo, hoy estamos hablando de un tipo de guerra que se mantiene desafecta por los cambios de tecnología, que tiene guerreros en vez de soldados, que se apoya en sus cómplices en vez de sus aliados, que usa una doctrina ad-hoc con una organización informal y que fundamentalmente usa cualquier método que involucre el caos y el terror, sin discriminar entre combatiente y ciudadano. Al cierre de esta edición un nuevo ataque terrorista en Bagdad contra la sede de la ONU nos confirma los conceptos que los artículos de esta edición desarrollan sobre las Guerras Irregulares. He aquí nuestro aporte desde la Military Review sobre esta nueva-vieja amenaza que parece ser el recurso más utilizado por aquellos que emulan la lucha entre David y Goliat.

Pensamientos No Convencionales acerca de la Guerra Asimétrica

General (R) Montgomery C. Meigs, Ejército de los EE.UU.

Tomado de la revista *Parameters*, Verano de 2003

La mala terminología es el enemigo del buen pensar.

—Warren Buffett¹

EN LOS ÚLTIMOS años el empleo de agentes neurotóxicos en el transporte subterráneo en la ciudad de Tokio por *Aum Shinrikyō* y los ataques perpetrados el 11 de septiembre de 2001 en contra del WTC y el Pentágono por Al Qaeda nos obligaron a volver a evaluar la amenaza del terrorismo como parte de nuestro arte operacional. En términos de arte, la guerra asimétrica en la actualidad domina la atención pública. Muchos, sin embargo emplean el término teniendo muy poco conocimiento de su significado operacional. En este nuevo ambiente estratégico debemos acatar la exhortación del señor Buffett, y acordar con definiciones establecidas que podrán proporcionarnos los instrumentos necesarios para el análisis. Al adelantarnos a los terroristas ¿estamos realmente lidiando con la asimetría u otro tipo de guerra? Si analizamos la amenaza sólo en términos asimétricos equivocamos el marco conceptual, en especial si lo malentendemos. La combinación de asimetría y la habilidad continua de los terroristas de planear e inventar métodos idiosincrásicos de combatir, nos enfrenta a un verdadero desafío. Evaluar la distinción y la interrelación entre estos dos factores nos proporciona un entendimiento inicial, el cual es necesario para direccionar los desafíos operacionales.

La asimetría significa la ausencia de una base común de comparación con respecto a una calidad, o en términos operacionales, una capacidad. La idiosincrasia tiene una connotación distinta—poseyendo un patrón peculiar o excéntrico. En un sentido militar, la idiosincrasia tiene una connotación de un método poco convencional de combate o medio de aplicar la capacidad, uno que no cumple con las reglas y es peculiar en un sentido siniestro.

En realidad, la estrategia general de Al Qaeda no es nueva. En los siglos XI y XII “los Asesinos”, una débil secta fundamentalista y extremista, empleaban el método de matar a determinados individuos para intimidar en cierta forma los poderosos grupos gobernantes. Adoctrinando a sus seguidores más jóvenes a formar parte de un culto de Islámicos Shiites, enviaban a individuos y pequeños equipos para que infiltrasen los círculos internos de los líderes que habían sido seleccionados para ser matados. Estos fanáticos después de ganarse la confianza de los líderes seleccionados llegaban a formar parte de sus séquitos ya sea como cebadero, guardia o sirviente. Cuando sentían que la situación era la apropiada, sin tener en cuenta su propia supervivencia, mataban a sus víctimas empleando un puñal que les había sido facilitado por sus líderes. “Los Asesinos” incluso amenazaron a Sal al Din el Kurdo, el comandante que forzó a los Cruzados a salir de Palestina. Después que Sal al Din hizo fracasar el primer intento de asesinato, mientras él estaba en campaña, se edificó una torre de madera en su campamento para que el mismo tenga un lugar de descanso seguro. Para los Asesinos, morir en el intento de asesinato no importaba, ya que el asenso al paraíso estaba asegurado.²

Hoy en día, sólo el mecanismo de ataque ha cambiado. El despacho de individuos y pequeños equipos con una misión minuciosa de infiltrar y desarrollar una oportunidad para atacar permanece siendo parte de la técnica de Al Qaeda. En vez de penetrar las estructuras dentro del palacio del gobernante o el séquito en el campo de un general, hoy en día los terroristas tejen de manera laboriosa y maliciosa su red en los sistemas internacionales de educación, comercio, y viajes, ganando acceso de esta forma al centro principal de las sociedades democráticas y explotando nuestra libertad de movimiento, sistemas de información, protección de los derechos civiles y la negligencia general en nuestra seguridad pública. En

vez de un puñal, los espías de Al Qaeda comenzaron empleando explosivos y luego descubrieron como volver a ingeniar los mecanismos tecnológicos de la sociedad moderna en formas altamente destructivas y de aniquilamiento. Dada nuestra dependencia en sistemas interconectados e intensivamente tecnológicos en el ámbito de sociedad, Al Qaeda empleó medios asimétricos para astutamente desarrollar ataques idiosincrásicos en contra de sus blancos, cambiando, en consecuencia nuestro ambiente operacional y estratégico.

Historia de la Guerra Asimétrica

Para identificar la verdadera ventaja de Al Qaeda, debemos comenzar con un examen de las raíces históricas de la guerra asimétrica. Las historias militares están repletas de campañas ganadas por fuerzas de capacidades

La asimetría significa la ausencia de una base común de comparación con respecto a una calidad, o en términos operacionales, una capacidad. La idiosincrasia tiene una connotación distinta—poseyendo un patrón peculiar o excéntrico. En un sentido militar, la idiosincrasia tiene una connotación de un método poco convencional de combate o medio de aplicar la capacidad, uno que no cumple con las reglas y es peculiar en un sentido siniestro.

similares, a pesar de ser diferentes en ciertos aspectos a aquellas de sus oponentes. Verdaderos ejemplos de asimetría operacional y estratégica son relativamente raros. Las innovaciones tecnológicas, operacionales y tácticas son combinadas para crearlas, como base para medir la innovación tecnológica de hoy en día. Muchos autores citan a la ofensiva alemana en Francia en 1940, la denominada blitzkrieg, como guerra asimétrica. No lo fue.

El ataque alemán citado proporciona un ejemplo útil del colapso de la voluntad política como resultado de una campaña desastrosa pero no así del empleo de la guerra asimétrica. Las diferencias estratégicas entre los franceses y los alemanes en 1940 eran de índole organizacional, de planeamiento y de disposición política. El plan francés de campaña posicionó muchas de sus mejores tropas profundamente en los fuertes de la Línea Maginot. Trasladaron seguidamente sus mejores fuerzas de maniobra dentro de Bélgica para contrarrestar la repetición del Plan Schlieffen que esperaban en aquél eje. El plan alemán de 1940 trataba de un ataque dentro de los países bajos con la intención de atraer a los franceses a

un enfrentamiento en Bélgica; La línea de frente blindada alemana atravesó las Ardenas en Sedan, la intersección en la línea francesa entre la Línea Maginot y los ejércitos de Francia y Gran Bretaña que se encontraban avanzando para penetrar Bélgica. Esa área esencial de operación francesa fue defendida apenas por unidades mal preparadas y recién desplegadas. El golpe alemán cayó precisamente sobre el lugar menos defendido.

El recuerdo de las bajas de la I GM traumatizó a los generales franceses, socavó sus resoluciones, extirpando de los mismos cualquier sentido de innovación o suficiente habilidad intelectual para reaccionar en la década de los años 30 para a la creciente capacidad de el Wehrmacht. Los líderes franceses tampoco estudiaron los éxitos alemanes en Polonia. Confrontados con la ocupación alemana de Ruhr, luego el Anschluss, la crisis de Munich, y posteriormente la invasión alemana de Noruega, los líderes de Francia estudiaron y tomaron en cuenta cada dificultad en los consejos de guerra, siempre recomendando a sus jefes políticos el acomodo y nunca el empleo de fuerza, aún en los inicios del conflicto cuando ellos tenían tremendas ventajas. Los tumultuosos años políticos de los años de 1930 dejó al cuerpo político francés deshecho en dos fuerzas, la de la derecha y la de la izquierda. La conspiración de las 200 familias más ricas, ninguna de las cuales estaba deseosa de ver más allá de su cansancio psicológico y sus deformados intereses propios para poder apreciar el bienestar del Estado, acabó con cualquier disposición o voluntad política.

De verás, el Wehrmacht no tenía ningún sistema de armas táctico ni operacional incomparable a los de los franceses o desconocidos por ellos. Los franceses tenían los mejores tanques, tenían un número de aeronaves de combate y pilotos comparables a los de la Luftwaffe, los cuales en el combate aire-aire sobre Holanda y Bélgica demostraron un buen desempeño. A fines de los años 30, los pensadores militares franceses como el general J.B.E. Estienne y el entonces coronel Charles de Gaulle arguyeron a favor del tipo de unidades mecanizadas adoptadas por los alemanes. Ellos, además, propiciaron el empleo de formaciones aéreas y blindadas en tácticas similares a las adoptadas por el Wehrmacht, ellos entendían el propósito del apoyo aéreo cercano en el momento del ataque. Fijados en sus experiencias en el combate de trincheras de la I GM, no obstante, los generales franceses de mayor jerarquía rechazaron estas ideas en favor de una doctrina derivada de tácticas de defensa de infantería, asignación de fuegos de artillería, la división de su fuerza blindada y depender del teléfono para el mando y control.

Existían diferencias en los niveles de capacidad—más no de asimetría—entre las unidades francesas y alemanas en el nivel táctico también. Las unidades alemanas eran simplemente mejores, especialmente en el momento crítico de la campaña de Meuse en Sedan donde



Departamento de Defensa

Tanques alemanes atravesando Polonia.

las Divisiones Blindadas de Guderian se encontraron con las 55ª y 71ª Divisiones francesas de Infantería. La teoría y práctica alemana de guerra de maniobras integraba aeronaves, comunicaciones, blindados y artillería a una fuerza de armas combinadas orientada a la exploración versus el énfasis francés sobre una defensa de infantería estática y sus comandantes fueron líderes agresivos en el momento del ataque. Los líderes franceses permanecieron en sus puestos de comando, lejos del combate, intentando controlar situaciones de última hora por medio de líneas telefónicas sujetas a la interdicción de bombas y del fuego de artillería. Los alemanes concentraron sus blindados en diez divisiones con un cuerpo enfocado directamente en el punto de intersección en Sedan. En realidad, la infantería alemana conjuntamente con el cuerpo de ingenieros abrieron la brecha a través del Meuse empleando tácticas no muy distintas a las empleadas en la I GM. Las unidades blindadas siguieron y explotaron la penetración en forma cruel.

Los alemanes aceptaron riesgos para generar una serie de efectos contrarios, interfiriendo la habilidad francesa de responder. Sin embargo, este tipo de método de persecuciones paralizantes no son únicas en la historia: Murat después de Jena y Auerstadt acabó con el ejército prusiano, Grant y Sheridan hicieron lo mismo al Ejército de Virginia del Norte en la batalla de Five Forks durante la guerra civil norteamericana. Aconsejados por generales viejos, agotados e ineficientes reaccionando a las heridas

causadas en las trincheras de Verdun, sin la voluntad de persistir y atrapados, ellos mismos, en un sistema político inseguro de la validez de su propia supervivencia, el liderazgo político de la Tercera República se derrumbó.³

No obstante, ninguna de las armas o técnicas alemanas de ninguna manera “carecían una base común de comparación” a las de los franceses. El liderazgo francés

Los líderes franceses tampoco estudiaron los éxitos alemanes en Polonia.

Confrontados con la ocupación alemana de Ruhr, luego el Anschluss, la crisis de Munich, y posteriormente la invasión alemana de Noruega, los líderes de Francia estudiaron y tomaron en cuenta cada dificultad en los consejos de guerra, siempre recomendando a sus jefes políticos el acomodo y nunca el empleo de fuerza, aún en los inicios del conflicto cuando ellos tenían tremendas ventajas.

desperdió la ventaja tecnológica que había tenido en 1918, los Generales franceses incapacitaron sus fuerzas con doctrinas inadecuadas, un adiestramiento pobre, un liderazgo sin coraje en campaña y en los corredores del poder, y con un plan de campaña con fallas que daba la oportunidad exactamente en donde los alemanes intentaron

aprovecharla. Errores estratégicos y operacionales, las diferencias en las aptitudes tácticas, y el planeamiento operacional fueron factores contribuyentes al colapso francés y al éxito alemán— pero no la asimetría.

El mejor ejemplo reciente de asimetría operacional involucra la campaña estadounidense en Afganistán. Las fuerzas de los EE.UU. iniciaron la campaña con superioridad tecnológica en cuanto a sensores y medios de comunicaciones vía satélites, además de la habilidad de lanzar armas de precisión de las aeronaves. Basados en el adiestramiento, la iniciativa y las técnicas en campaña, poseían la aptitud de tejer juntas las nuevas técnicas tácticas, integrando una operación aérea y las fuerzas especiales con una formación de fuerzas locales, la Alianza del Norte. Esta combinación, desarrollada posteriormente al enfrentamiento de las fuerzas, creó una ventaja opera-

Mientras que nuestra capacidad militar actual debe enfocarse en la preparación de desafíos de una guerra mayor en la cual las tareas operacionales son suficientemente bien conocidas antes de tiempo, los planeadores estadounidenses deben, en forma simultánea, prepararse para operar en operaciones de contingencia como las de Afganistán y las de la región de los Balcanes.

cional única. Una vez que las formaciones terrestres de la Alianza del Norte se conectaron con las Fuerzas Especiales proporcionando información precisa y a tiempo para acertar los blancos seleccionados con las aeronaves de ataque, la resultante asimetría negó a las fuerzas del Talibán la habilidad de controlar o defender el terreno clave, causando grandes pérdidas al Talibán cada vez que existía una concentración de sus fuerzas ya sea para defenderse o contraatacar, es la ventaja asimétrica de la selección de blancos con base terrestre y ataque aéreos de los EE.UU. que causaron que las fuerzas terrestres de la Alianza del Norte sean inparables. El Talibán y al Qaeda no tenían en ningún sentido una capacidad comparable con la cual oponer la ventaja estadounidense.

Después de su derrota, y cuando sus fuerzas huyeron desbandadas a las montañas de Paquistán y en las remotas aldeas de Afganistán, el Talibán y Al Qaeda removieron la ventaja que hasta ese momento tenían los EE.UU. Las capacidades comparativas de la fuerza entonces fueron volcadas a una situación familiar de siglos atrás para los combatientes afganos, una fuerza militar relativamente convencional en el terreno intentando perseguir a grupos e individuos casi invisibles en una cultura nativa y en un terreno bien conocido. Ahora, lo que queda del Talibán continúa interfiriendo con los esfuerzos internacionales

y con el gobierno en el poder en Afganistán. En este momento Al Qaeda presenta un problema más peligroso con relación a cómo encaramos el desafío estratégico.

Ataque Idiosincrásico

Nuestro problema no sólo involucra las fuerzas en la campaña. Una lección del ataque terrorista del 11 de septiembre es que Al Qaeda ahora aplica amenazas idiosincrásicas adicionales a las estructuras operacionales de las campañas tan bien como además de a los objetivos estratégicos. La asimetría operacional es importante cuando las capacidades militares son empleadas. No obstante, la amenaza terrorista de hoy en día y el tipo de operaciones que podemos esperar por parte de las redes terroristas en el futuro derivan del uso idiosincrásico tanto de las capacidades militares como de las no militares. En la franja inferior del espectro de violencia, encontramos amenazas idiosincrásicas que presentan tremendas amenazas tanto a los objetivos operacionales como a los objetivos nacionales. Mediante un ataque, de manera idiosincrásica, en un punto seleccionado por el enemigo en un intento de evitar las ventajas operacionales estadounidenses y al explotar nuestras flaquezas o puntos ciegos, el terrorista es capaz de infligir daño a voluntad. Su asimetría operacional es derivada de su habilidad de emplear nuevas tácticas continuamente y por la naturaleza celular y compartimentada de sus estructuras de apoyo. A esta organización el enemigo agrega un continuo flujo de nuevos e idiosincrásicos medios de ataque, su ventaja yace en nuestra inhabilidad de reconocer estas nuevas estructuras de su operación y de predecir sus nuevos ataques dirigidos.

Este problema requiere un método diferente de análisis y organización de fuerzas contrario a aquellos que son relevantes en las operaciones militares convencionales. Mientras que nuestra capacidad militar actual debe enfocarse en la preparación de desafíos de una guerra mayor en la cual las tareas operacionales son suficientemente bien conocidas antes de tiempo, los planeadores estadounidenses deben, en forma simultánea, prepararse para operar en operaciones de contingencia como las de Afganistán y las de la región de los Balcanes. En estas situaciones no convencionales el conflicto generalmente comienza con poco aviso previo. Como en Afganistán, las técnicas operacionales necesarias para vencer tal vez tengan que ser descubiertas después que la unidad sea desplegada o se encuentre activa operacionalmente. Irónicamente, el mantenimiento de paz o su imposición puede implicar niveles intermitentes de violencia parecidas cercanamente a lo que nosotros llamamos conflicto de intensidad media a alta. Los elementos de la misión son normalmente más abstractos e involucran un enemigo poco claro y fugaz vinculado a las estructuras de apoyo no militares.



El Pentágono en llamas inmediatamente después de los ataques terroristas del 11 de septiembre.

La tecnología desempeña un papel crítico en esta nueva ecuación. Estratégicamente, desde los mercados financieros hasta los sistemas de conducción desde las fuentes de energía eléctrica, los padrones de vida alrededor del mundo dependen fundamentalmente de los sistemas técnicos integrados que son susceptibles de amenazas idiosincrásicas. Las estructuras operacionales, de las cuales dependen las campañas, tienen atributos similares. Estos sistemas pueden tener medios de protección internos contra fallas durante las operaciones normales, más no tienen la habilidad de evitar fallas catastróficas cuando son interrumpidos o atacados de manera inesperada, no prevista y en una forma peculiar, generando efectos acelerados y continuos.

“El Apagón” de la región del nordeste el 9 de noviembre de 1965 proporciona un ejemplo útil. A las 17.16 horas ese día, una sobrecarga de energía por una línea de transmisión de la planta de energía de Beck fuera de Toronto, Canadá, provocó el cierre automático de una de las seis líneas, llevando energía de esa planta hasta la red eléctrica canadiense que servía Ontario. En dos segundos y medio, para proteger los generadores de Beck de la sobrecarga, se comenzaron los *shutdown* (clausuras de sistemas de energía) por todo el sistema canadiense, incluyendo el cierre de otras cinco líneas de la planta. Los sistemas de transmisión en Ontario estaban ligados a los sistemas

de transmisión en Nueva York. Cuando la demanda de Ontario fue interrumpida, la productividad de Beck fue transferida a la red de Nueva York, casi duplicando la carga. La sobrecarga inició un aumento de voltaje a través

La tecnología desempeña un papel crítico en esta nueva ecuación. Estratégicamente, desde los mercados financieros hasta los sistemas de conducción desde las fuentes de energía eléctrica, los padrones de vida alrededor del mundo dependen fundamentalmente de los sistemas técnicos integrados que son susceptibles de amenazas idiosincrásicas.

de la red eléctrica estadounidense, amenazando plantas de energía eléctrica por todo el nordeste. Para proteger sus propios generadores, las fuentes de energía privadas cerraron sus sistemas, forzando a las fuentes públicas a hacer lo mismo. En apenas cuatro segundos, el nordeste se quedó a oscuras.⁴ Este evento representa el potencial para una falla catastrófica de los sistemas tecnológicos intensivos con un alto grado de interdependencia. Si uno

puede encontrar una debilidad a través de la cual los factores de seguridad pueden sobrecargados o desviados, manipulando el sistema de manera auto destructiva y excéntrica, se puede causar una falla catastrófica.

El principio además se aplica en las operaciones militares. Si uno puede atacar el centro de gravedad de un sistema operacional de manera idiosincrásica con armas o una combinación de sistemas de armas que el oponente no posee —o mejor aún que ni siquiera entiende ni percibe— entonces el atacante puede causar una falla catastrófica a ese sistema, ya sea que el objetivo es una red de transporte o de mando y control integrado.

Además, el empleo de armas que son asimétricas a las capacidades del oponente y que son aplicadas de manera idiosincrásicas crea un problema especial. El ataque de Al Qaeda al *World Trade Center* y el Pentágono proporcionó el ejemplo más reciente y espectacular. Si uno piensa acerca de un moderno avión de pasajeros en términos de

La fusión de capacidades convencionales y no convencionales y la habilidad de los terroristas de atacar a los niveles operacionales y estratégicos exigen un nuevo contexto doctrinario. El militar no puede ser empleado sólo para combatir la próxima guerra mundial. Los líderes deben ser adiestrados para reconocer las señales de advertencia y expandir sus medios para abordar este nuevo ambiente.

su potencial explosivo e incendiario es equivalente a los potenciales efectos abrumadores de un misil. La manera con que las aerolíneas lidiaron con la emisión de pasajes, con los pasajeros mismos y la facilidad de acceso a la cabina de pilotos se convirtió de medios idiosincrásicos de cumplir con el objetivo. Esa combinación permitió a los terroristas emplear un mecanismo de transporte que todos aceptamos no atribuyéndole su verdadero valor como parte de un sistema comercial y de beneficio común, y convertirlo en un arma abrumadora. De acuerdo a las palabras de bin Laden, en un vídeo capturado en Afganistán:

Calculamos con antelación el número de bajas del enemigo, los cuales serían matados basados en la posición de la torre. Calculamos que los pisos que serían afectados serían tres o cuatro. Yo era el más optimista de todos. . . Debido a mi experiencia en esa área, pensé que el combustible en el avión derretiría la estructura de hierro del edificio y causaría el derrumbe de esa parte de la torre que el avión acertó y sólo los pisos de encima. Eso es lo que todos esperábamos.⁵

La asimetría en este caso se originó no de las armas, sino de la singular estructura de los equipos celulares y

la de apoyo formada para esta operación en particular, combinada con disimulo y sorpresa, y culminando en un método de aproximación idiosincrásico por parte de los terroristas, insertándose en las cabinas de pilotos de los aviones. Cualquier futuro ataque puede involucrar otro tipo de equipo formado específicamente para ejecutar su propio ataque disimulado, con otra combinación de vínculos de apoyo y mando con Al Qaeda u otra organización informal derivada de la misma. Este método tiene importancia estratégica en términos de vulnerabilidad de blancos nacionales u operacionales. Los ataques contra las torres del WTC y el Pentágono emplearon apenas un puñado de infiltrados que costaron unos US\$500.000 dólares.⁶ Este método de ataque fue singular, de hecho, no comparable a cualquier otro empleado anteriormente.

La verdadera asimetría operacional de Al Qaeda deriva de su habilidad de cambiar su sistema operacional a voluntad en respuesta a los métodos necesarios para aproximar y atacar cada blanco nuevo. En primer lugar, fuimos testigos de ataques contra embajadas haciendo uso de los carros bombas, luego el empleo de pequeñas embarcaciones con explosivos en contra del *USS COLE*, y finalmente la perversión de la función de un avión de pasajeros con el propósito de producir un misil guiado humano. Al Qaeda adoptó una nueva forma organizacional en cada caso, optimizada para afectar los diferentes ambientes de objetivos separados. Simultáneamente, debido a otras presiones, también volvieron a asignar su base de mando y de logística de Sudán a Afganistán. La Operación *Enduring Freedom* entonces los obligó a mudarse nuevamente. El nexo del problema está en adivinar y prever la creatividad de un oponente no convencional y su habilidad de reformar y reorganizar el esfuerzo de crear nuevas estructuras de mando y control y nuevos mecanismo de ataque que explotan métodos de aproximaciones idiosincrásicos de su objetivo. Este problema existe para las estructuras operacionales y logísticas que desplegamos para conducir campañas así como por el sistema de objetivos estratégicos sistemáticos en nuestras estructuras civiles nacionales y las de nuestros aliados.

Tecnología y Terroristas

Ahora que la amenaza no convencional está tan íntimamente ligada a la defensa nacional, los líderes militares deben ser entrenados para poder trabajar en un campo de actividades aún más amplio que aquellos de un teatro militar más convencional. La fusión de capacidades convencionales y no convencionales y la habilidad de los terroristas de atacar a los niveles operacionales y estratégicos exigen un nuevo contexto doctrinario. El militar no puede ser empleado sólo para combatir la próxima guerra mundial. Los líderes deben ser adiestrados para reconocer las señales de advertencia y expandir



El destructor USS Cole después de las reparaciones hechas en Pascagoula, Mississippi, luego de los daños sufridos (ver recuadro) en Aden, Yemen el 12 de Octubre de 2000.

sus medios para abordar este nuevo ambiente. Tenemos que proporcionarles los instrumentos para prevenir los beneficios de un conflicto no convencional para adaptarla a la realidad actual.

Otros factores complican nuestro desafío. La revolución informática crea nuevas dificultades para los que toman decisiones en el ámbito nacional y sus oficiales de inteligencia. La moderna comunicación encriptada, disponible abiertamente en el dominio público, da a cualquiera con acceso al Internet, la habilidad de codificar sus comunicaciones personales con claves que son virtualmente imposibles de ser decodificadas. A medida que su uso se hace más extensivo, priorizar los esfuerzos para aislar y enfocar sobre las actividades criminales, terroristas o militares se hace extremadamente difícil. Cada vez más, los terroristas o las fuerzas militares oponentes pueden comunicar con impunidad vía canales comerciales. Por lo tanto, el valor de la inteligencia en términos del tiempo en que es útil se deteriora rápidamente. En el creciente mar de dígitos binarios, encontrar y obtener la información relevante demora significativamente no obstante requiere más esfuerzo y dinero. El espía, terrorista, criminal o paramilitar ya no precisa desarrollar sus propios medios seguros y sigilosos de comunicación. Por el contrario, pueden ocultarse en la encriptación de 128 a 512 dígitos binarios, sabiendo que, si actúan rápidamente el valor del contenido de sus comunicaciones, en términos de inteligencia, irá

deteriorándose, generalmente bien antes que puedan ser descubiertos.

La verdadera asimetría operacional de Al Qaeda deriva de su habilidad de cambiar su sistema operacional a voluntad en respuesta a los métodos necesarios para aproximar y atacar cada blanco nuevo. En primer lugar, fuimos testigos de ataques contra embajadas haciendo uso de los carros bombas, luego el empleo de pequeñas embarcaciones con explosivos en contra del USS Cole, y finalmente la perversión de la función de un avión de pasajeros con el propósito de producir un misil guiado humano.

Como comentó, Abdullah Muntazir, portavoz del grupo árabe-paquistaní Lashkar-e-Taiba de origen afgano, cuya causa central es la consolidación de Cachemira, a Peter L. Bergen: “Esta tecnología es una buena cosa”.⁷ Para los actores no estatales y terroristas, la amplia disponibilidad de la tecnología comercial permite una combinación muy poderosa de lo tribal y lo tecnológico. Un sistema auto-suficiente y celular con base en lealtades familiares o en grupos, con identificación personal conectada a una afilia-

ción de grupo o experiencias comunes, hace que el trabajo de la agencia de inteligencia sea extremadamente difícil. Estudiar y predecir las acciones de las redes de terroristas celulares que cambian constantemente y se reforman de los fragmentos de las antiguas estructuras, se convierte en un proceso de adivinanza. Eso es verdad especialmente cuando cada ataque sucesivo intenta emplear un método idiosincrásico de aproximación diferente al objetivo, tal vez empleando una estructura organizacional diferente o un mecanismo de ataque sin precedentes.⁸ Los individuos y pequeños equipos se movilizan como microbios por las venas de los sistemas de transporte dentro de una democracia. Son capaces de emplear el sistema nervioso central de la sociedad moderna además de las redes de información que no están protegidas, para regenerar y volver a combinar, formando así vínculos temporales con el sistema compartimentado y de mando y de logística que apoya la red terrorista. Sin ser detectados, ejecutan ataques singulares; esta capacidad representa un nuevo y perplejo problema. La convicción moral y la eficiencia militar convencional no nos permitirá comprender y contrarrestar la amenaza que ataca la sociedad y sus estructuras operacionales a través de sus propios sistemas nerviosos y circulatorios, con ataques que causan un corto circuito de nuestras estructuras altamente y tecnológicamente integradas. Debemos ser igualmente innovadores e intuitivos en nuestros esfuerzos para perfeccionar nuestras estrategias. Encaramos el desafío de desenvolver un concepto de arte operacional capaz de contraatacar las asimetrías de un oponente que emplea el teatro de guerra no convencional para alcanzar los objetivos no estatales contra las naciones estados.

¿Cómo entonces podemos fomentar un arte operacional que facilita los ataques sobre la estructura transnacional de Al Qaeda y asistir a otras naciones en la resolución de sus propios problemas internos con los grupos nacionales que tienen vínculos con el terrorismo internacional? Al tratar esta nueva amenaza, debemos además mantener una fuerza capaz de ganar en un conflicto de alta intensidad, y que hace resaltar otra cuestión: ¿Cómo combatimos una amenaza que procura pasar por alto las ventajas que poseemos en el poder militar convencional?⁹

Para responder adecuadamente, debemos tratar con el espectro completo de la actividad militar asociada con la guerra no convencional. Combatir la asimetría y la idiosincrasia en un ambiente que no es conducente para sus esfuerzos requiere un enfoque atípico. Si la guerra asimétrica en este contexto involucra la habilidad del enemigo de constantemente variar de método desde los fragmentos de una base antigua de operación y reclutamiento, entonces precisamos identificar las señales de su nuevo formato operacional así como el surgimiento de nuevas familias de capacidades—convencionales y no convencionales.

Esta respuesta exigirá una tremenda creatividad. Precisamos en primer lugar preguntarnos a nosotros mismos cómo nuestro enemigo tal vez cambie su estructura operacional, su organización actual, para intentar cumplir con sus objetivos. Es, más debemos cuestionarnos en qué áreas desarrollará conocimientos superiores o alguna capacidad nueva y perversa. En el caso de un grupo terrorista por ejemplo, si mejoramos nuestra habilidad de verlos a medida que maniobran, ¿cómo su sistema les permite adoptar una nueva forma? ¿Dónde están los fragmentos internos desconectados y los nódulos esenciales de comunicación? ¿De dónde vendrán los nuevos equipos? Es ventajoso para nosotros reconocer cómo varía la habilidad del enemigo de un ambiente a otro. ¿Cuáles fronteras cruzará hoy y, a medida que lo sentimos cambiar, mañana? Debemos preguntarnos qué capacidades tienen nuestros adversarios que no comprendemos o esperamos. ¿Cuáles son los vínculos con el crimen organizado y cómo podemos contrarrestar la fuente de la asistencia? Los terroristas adaptarán capacidades legales del dominio público, o las sustraerán por medios ilegales de áreas seguras, y las combinarán en una manera sin precedente y destructiva. ¿Cómo anticipamos su habilidad de innovar?

Exponer la asimetría es tan importante como aislar las oportunidades para la idiosincrasia. Nuestras comunidades militares, policíacas y científicas comprenden las capacidades que el terrorista puede explorar para producir efectos masivos. El problema involucra los medios excéntricos y sin precedentes con los cuales se pueden lanzar sustancias o mecanismos de destrucción, isótopos altamente radioactivos dentro de una bomba convencional dentro de una maleta o agentes biológicos esparcidos por un aerosol no son mecanismos desconocidos, no obstante los métodos excéntricos de entrega pueden ser. Por lo tanto, la pregunta planteada para fomentar los intereses de la comunidades de inteligencia y elementos policíacos es bien diferente. La defensa de punto es sólo el último recurso. ¿Cómo reconocemos y prevenimos el abordaje idiosincrásico del enemigo? Pueden existir puertas traseras que no percibimos —puertos aislados, pistas clandestinas de aterrizaje para pequeñas aeronaves que cruzan nuestras fronteras, o los puntos de cruce terrestres. Por otro lado, los oponentes pueden emplear agentes que ya están el país. En un ambiente de campaña, por ejemplo, ¿cómo podemos verificar la confiabilidad de los empleados contratados por la nación anfitriona?

Estas amenazas a nuestros sistemas nacionales se aplican también a los elementos estructurales que forman las fuerzas militares en campaña. Debemos preguntarnos dónde corren el mayor riesgo nuestros sistemas interdependientes, altamente integrados y tecnológicamente intensivos. ¿De qué manera son la logística y comunicaciones más susceptibles a la manipulación de forma

que puedan producir efectos catastróficos? ¿Dónde son más vulnerables nuestras fuerzas —en camino, durante las operaciones de concentración, o durante maniobras avanzadas? Tanto en la infraestructura nacional como en la militar en campaña ¿cuáles son nuestros los puntos vulnerables desde donde un ataque excéntrico podría iniciar un proceso de destrucción acelerada? ¿Cómo defendemos esos puntos vulnerables? Debemos establecer en esos sistemas medidas de seguridad que garanticen que el sistema puede diagnosticar fallas e iniciar ya sea una respuesta de solución o un cierre del sistema que aísla el problema. Por ejemplo, en estructuras de comunicación vía satélite, ¿podemos depender de sistemas comerciales que pueden ser accedidos por nuestros oponentes, o necesitamos invertir sumas substanciales de dinero para adquirir una capacidad nacional que sea empleada únicamente por comunicaciones militares? En tales casos, tal vez necesitemos encontrar un equilibrio aceptable entre el riesgo y el costo.

No es sorprendente, que, al evaluar la asimetría y la idiosincrasia como aspectos separados aunque conectados de un problema mayor conlleve a un nuevo marco de trabajo para el arte operacional. Localizar la asimetría en el contexto de contraterrorismo requiere un estudio que intenta identificar las estructuras organizacionales en evolución y las capacidades aún desconocidas—ya sea una nueva estructura para el ataque o modificaciones hechas por el enemigo a armas o capacidades ya conocidas. En el caso de Al Qaeda, debemos enfocar en sus habilidades de asumir una nueva forma celular de partes aún disponibles pero no vistas en el ambiente operacional. Por otro lado, tratando la idiosincrasia requiere de una evaluación rigurosa de los sistemas funcionales dentro de nuestras propias organizaciones militares y en las estructuras de la sociedad, de la manera en que se relacionan a familias de armas o estructuras operantes de un oponente potencial. Precisamos identificar las debilidades de nuestro sistema e imaginar cómo el enemigo las empleará para atacarnos. ¿Porqué intentaría un enemigo hundir un buque en el mar si es más vulnerable en el puerto?

Enfrentando el Desafío

Para responder a los desafíos de este nuevo ambiente estratégico, debemos dejar de recetar las lecciones aprendidas de las operaciones de contingencia conducidas durante los últimos diez años. Nuestra experiencia en Vietnam y luego sus repercusiones dejó en los corazones y las mentes de mucho líderes militares una aversión a cualquier tarea fuera de las operaciones clásicas—el progreso y reconstrucción nacional, por ejemplo. No obstante, hemos tenido unidades operando en el nuevo mundo que ha sido explotado por Al Qaeda desde hace por lo menos una década. Irónicamente, el deseo de mantener el estado de alerta más elevado para el conflicto

de alta intensidad ha en parte disfrazado una reticencia de aceptar un regreso al potencialmente contaminante ambiente del conflicto de baja intensidad, aún cuando nuestras tropas operaban en el mismo. El espectro de violencia es continuo. No debería haber una falta de continuidad entre la teoría y la práctica militar en un mundo en donde nuestro militar será convocado, con poco aviso previo, a operar a través del espectro entero.

Nuestra doctrina y adiestramiento deben ser modificados para reflejar las lecciones aprendidas por las unidades durante las duras realidades de las campañas en Bosnia, en Kosovo, en el sudoeste asiático, en Haití, Panamá y en Afganistán así como en operaciones mayores como la guerra contra Irak. Nuestros conceptos operacionales de eficiencia militar deben ser adaptados para reflejar este nuevo marco estratégico. Nuevos conceptos de eficiencia militar comienzan con la inteligencia y la teoría de decisión y terminan con la organización y el adiestramiento.

Nuestras comunidades militares, policiacas y científicas comprenden las capacidades que el terrorista puede explorar para producir efectos masivos. El problema involucra los medios excéntricos y sin precedentes con los cuales se pueden lanzar sustancias o mecanismos de destrucción, isótopos altamente radioactivos dentro de una bomba convencional dentro de una maleta o agentes biológicos esparcidos por un aerosol no son mecanismos desconocidos, no obstante los métodos excéntricos de entrega pueden ser.

El sistema analítico para desmarañar amenazas de capacidades asimétricas aplicadas de forma idiosincrásica a las vulnerabilidades en nuestros sistemas militares y económicos, exigen una nueva forma de inteligencia híbrida. Como en Bosnia-Herzegovina, en donde una combinación de operadores de inteligencia militar y civil produjeron los discernimientos que permitieron a la Fuerza de Estabilización capturar los operadores de Al Qaeda poco tiempo después del ataque del 11 de septiembre, necesitamos capacidades para la administración de recolección y fusión al nivel operacional que funcionen a pesar de las fallas burocráticas institucionalmente derivadas. Tanto en la guerra no convencional como en la guerra contra el terrorismo, las FF.AA. estadounidenses así como el Servicio de Aduanas, el *FBI*, la agencia federal fiscal, el Servicio de Inmigración y Naturalización (*INS*) (ahora parte del Departamento de Seguridad y Defensa

del Territorio Nacional), el Servicio de Guardacostas, la Oficina de Tesoro Nacional, la Agencia Federal de Aviación y otras organizaciones de enfoque específico, todas poseen capacidades singulares para examinar los fenómenos que ocurren dentro de sus áreas de pericia. A veces la información que recolectan deriva del dominio público, a veces debe ser recolectada clandestinamente por los medios más sutiles y frágiles. Cada agencia ve el fenómeno operacional de manera distinta. Muchas veces la información debe ser interpretada por traductores u otros familiares con una cultura en particular de la cual la misma se origina.

Al menos que podamos desplegar, en apoyo inmediato del comandante de la campaña, las estructuras que eliminan las fronteras organizacionales de cultura y nacionalidad y conciliar una inteligencia de múltiples disciplinas, arriesgamos menospreciar componentes individuales importantes y perdernos en la visión global. Nuestros analistas deben ser proveídos con un ambiente en el cual pueden trabajar juntos de manera productiva. Será esencial combinar especialistas de diferentes disciplinas para estudiar el problema operacional y motivarlos a encontrar soluciones bajo presión. Eso ofrece la única manera de crear una nueva arquitectura social a la altura del problema, que se aproxime al entendimiento situacional híbrido y a la agudeza analítica que precisamos. Esta comunicación integrada “tras al desempeño de la función el conocimiento necesario para su ejecución exitosa”—en este caso, la relevante imagen de inteligencia en tiempo útil.¹⁰

Precisamos también cambiar la mezcla de mentes que generan las necesidades de inteligencia. Debemos incorporar pensadores poco ortodoxos que sondeen constantemente los peligros o métodos singulares y peculiares. Este tipo de adiestramiento debería ser parte del desenvolvimiento profesional de nuestros planeadores y comandantes. Precisamos integrar al sistema pensadores que hacen las preguntas que nadie antes consideraba o tenía el coraje de hacer. Deberíamos incluir consejos científicos para ayudar a aislar nódulos críticos en nuestros sistemas integrados en los cuales un enemigo tal vez inicie una cadena de destrucción. Juntamente con las preguntas relacionadas con la base de la amenaza, este tipo de pensadores llevará los administradores de inteligencia a buscar lo anteriormente no anticipado, lo peculiar o lo único, y atear todas las agencias para obtener trozos de información crítica y anormal.

Debemos incluir, en el análisis de información bruta y su fusión dentro de la inteligencia útil de la cual deben depender los que toman las decisiones adaptar una acción preventiva, representantes de todas las agencias relevantes al problema. Si estamos lidiando con la infiltración por las fronteras de paramilitares apoyados por estructuras internacionales de crimen organizado, la célula de

fusión debe incluir representantes del tesoro nacional, del FBI, de la agencia de aduanas y de otras agencias nacionales capaces de realzar y describir sus partes del rompecabezas. Tales operadores deben ser designados, por las Autoridades del Mando Nacional (o tal vez por el Departamento de la Seguridad del Territorio Nacional) a integrar la fuerza de tarea conjunta como una prioridad nacional al principio de la campaña de manera a hacerlos leales al esfuerzo en común. El ejercicio de sus funciones debe ser de tiempo suficiente como para que conozcan la situación a fondo y establezcan la confianza y familiaridad con los demás operadores de su equipo. Deben poder acceder a sistemas de inteligencia y bases de datos de sus agencias anfitrionas así también ser competentes en sus disciplinas y tener experiencia que les permita acceder los sistemas para obtener la información necesaria.

Finalmente, precisamos mejorar nuestros medios de recolectar inteligencia humana (*HUMINT*). En operaciones en Bosnia, por ejemplo, la inteligencia útil crítica fue proporcionada una y otra vez por equipos de *HUMINT* del Ejército. Cuando los sistemas estratégicos a menudo fallaban en ofrecer la “granularidad” o nivel de detalle que los operadores necesitaban, elementos relativamente poco sofisticados operando abiertamente con una sensibilidad ambiental y con determinación, proporcionaron un mejor y más rápido discernimiento que todo el sistema estratégico nacional. Para enfrentar la nueva amenaza asimétrica e idiosincrásica, debemos mejorar nuestra capacidad de adquirir inteligencia humana.

Ejecutar decisiones con base en una mejor inteligencia depende de tener unidades organizadas y adiestradas para este nuevo ambiente operacional. Ahora que la amenaza de los conflictos de baja intensidad contra nuestros intereses y sistemas nacionales es severa, enfocar intensamente las unidades en las tareas necesarias para ganar en un combate convencional ya no es suficiente para el éxito operacional a lo largo del espectro total del conflicto. Claro, el conflicto de alta intensidad continúa siendo el desafío más peligroso enfrentado por nuestras unidades. Perder una guerra trae consecuencias desastrosas a nuestra nación, más también las trae el empleo de una arma de destrucción masiva en un centro de mayor población o contra una principal vía de transporte en el teatro de operaciones.

El estado de alistamiento para el tipo de problemas que anticipamos en el combate de alta intensidad continuará a exigir la primera prioridad en nuestro adiestramiento. Afortunadamente, gran parte de las tareas y disciplinas necesarias a nivel de compañía y pelotón en conflictos de alta intensidad también se aplican a las operaciones en un ambiente no convencional. Mantener las unidades intensamente preparadas para las operaciones convencionales, mantienen las habilidades tácticas de las unidades relevantes al ambiente no convencional.



Un helicóptero CH-47 Chinook retirándose de una zona montañosa cerca de Kohe Sofi en Afganistán.

No obstante la ausencia de competidores iguales que podrían disputar nuestras ventajas en cuanto a capacidades convencionales, disminuye la probabilidad de un conflicto de alta intensidad. Nuestro desafío por lo tanto es el de desarrollar un concepto organizacional que cubre las dos dimensiones. Debemos continuar poseyendo las fuerzas y los sistemas que necesitamos para proporcionar un la disuasión convencional y si eso falla, vencer de manera decisiva. Como lo han hecho durante los conflictos de baja intensidad durante la década pasada, sin embargo, estas mismas unidades deben además ser capaces de alcanzar con poco aviso previo la composición de medios previo en nuevas estructuras para derrotar adversarios que procuren aplicar habilidades asimétricas durante los abordajes idiosincrásicos en ambientes no convencionales. Para poder ejecutar estas dos misiones, las unidades deben mantener un nivel sofisticado de adiestramiento. Tal como hicieron los soldados de nuestras Fuerzas Especiales durante la operación *Enduring Freedom* es como lo hicieron las fuerzas convencionales en Bosnia, en Kosovo y en Irak, las mencionadas unidades deben también ser capaces, durante una campaña de improvisar partiendo de la doctrina establecida de desarrollar nuevas tácticas y técnicas.

Continuar intentando alcanzar este tipo de fuerza depende en maximizar varias capacidades operacionales. La proporción entre líderes y subalternos debe ser

incrementada. Pedir a una unidad que se prepare para tareas disimilares simultáneamente a ser capaz de desplegar con poco aviso previo para cumplir con una gran

El estado de alistamiento para el tipo de problemas que anticipamos en el combate de alta intensidad continuará a exigir la primera prioridad en nuestro adiestramiento. Afortunadamente, gran parte de las tareas y disciplinas necesarias a nivel de compañía y pelotón en conflictos de alta intensidad también se aplican a las operaciones en un ambiente no convencional.

variedad de misiones operacionales, algunas por primera vez, exige un alto nivel de experiencia y competencia individual. Los soldados deben estar física y mentalmente maduros y debe existir una mayor densidad de líderes con experiencia en la formación. El adiestramiento relativo a las fuerzas oponentes debe ser más frecuente e intenso. Mientras que los ejercicios de adiestramiento son importantes para cualquier equipo que ejecuta tareas colectivas, precisamos mejorar la habilidad organizacional de nuestras unidades en un sentido operacional. No debemos más

medir la prontitud por kilómetros manejados u horas de vuelo, sino empleando un sistema de evaluación riguroso de las tareas cumplidas al nivel necesario para tener éxito en el teatro operacional y para apoyar la innovación en el mismo. Si debemos volar más horas y maniobrar más kilómetros para alcanzar los niveles de eficiencia necesarios para satisfacer las dos series de tareas esenciales a la misión, debemos entonces organizar ese adiestramiento al ritmo operacional—y proporcionar la calidad de vida para las familias necesarias para apoyar dicho ritmo. Si necesitamos más centros de adiestramiento de combate para proporcionar las oportunidades más frecuentes de adiestramiento necesarias para dominar los desafíos

La asimetría es un concepto importante, en tanto nosotros lo comprendamos. No obstante la idiosincrasia operacional —con su potencial para el shock y sorpresa de efectos catastróficos en masa o de aceleración de malos resultados, empleando sistemas civiles transformados o los sistemas militares— es aún un desafío mayor.

del actual ambiente operacional del Ejército, debemos invertir en los mismos.

Si conseguimos la estructura para el comando y la decisión correcta, nuevas dimensiones de capacidad derivarán de los relacionados desarrollos civiles en cuanto a tecnologías informativas, conforme ellas se apliquen para precisión, accesibilidad del conocimiento situacional. Firmas civiles continuarán innovando a un paso posibilitados por la ley de Moore¹¹, la cual establece que el número de transistores por pulgada cuadrada en un chip —una medida de potencia de una computadora, se duplica cada año— en la actualidad cada 18 meses. La industria continuará a explotar nueva tecnología relacionada al chip, proporcionando mayores capacidades para el mando y control incorporando adelantos en materia de sensores y el procesamiento de información. Para tomar una mayor ventaja, debemos hallar un medio de acabar con la tiranía militar del ciclo de desarrollo e incorporar nuevas capacidades de mando, control, comunicaciones, computadoras, inteligencia, vigilancia y exploración (C4ISR)¹² en nuestras formaciones, en un ritmo equivalente a la realidad de innovación comercial. Debido a que los avances provienen del sector civil en un ciclo de 9 a 18 meses, debemos poder incorporar los resultados relevantes inmediatamente a través de los escalones apropiados de nuestras formaciones. No podemos esperar cinco años por alguna imaginaria tecnología perfecta. Nuestros adversarios ciertamente no

esperarán. Al comprar equipamientos civiles comerciales, nuestros oponentes tal vez puedan desplegar una capacidad mayor de la que podremos proporcionar a nuestras propias unidades.

Asimismo, de la misma manera que la ley de Moore hace posible incrementos exponenciales en cuanto a rapidez y por lo tanto en aplicaciones de software, también asegura grados muy elevados de complejidad. Cuán más alto el grado de complejidad significa más fallas sistémicas, ofreciendo gran oportunidades a aquellos que pretenden hacernos daño. No sólo debemos adaptarnos al ritmo de innovación civil, debemos aceptar el desafío de incorporar niveles de protección para sistemas de defensa que van más allá de los padrones civiles.

Para poder hacer las nuevas capacidades C4ISR inmediatamente disponibles a estructuras de la unidad, nuestras arquitecturas operacionales y de sistema tienen que estar abiertos a la incorporación de nuevo equipamiento y software y debemos desarrollar módulos de adiestramiento insertos que permitirán a los operadores y cuadros absorber e incorporar las aptitudes necesarias rápidamente. Esto además exigirá una inversión anticipada en infraestructura C4ISR para asegurar el ancho de banda necesario. Sin el desarrollo de estos caminos, la incorporación oportuna de tecnología comercial civil no es posible.

Finalmente, necesitamos diseñar como parte de nuestros programas de adiestramiento y sistemas de mando y control los mecanismos para el ensayo de la misión. Con suficiente aviso previo, las fuerzas de tarea configuradas pueden ser formadas y desplegadas a un área de adiestramiento para un ensayo operacional detallado en un ambiente que imita el desafío operacional que ellos encararán al ser desplegados. Con aviso previo, esta opción continúa a ser el método preferido de asegurar el éxito de la misión contra un nuevo modelo de misión en un ambiente operacional no anticipado. Si desarrollamos simulaciones que pueden guiar los sistemas de C4ISR en un escenario sin aviso previo, ensayos de liderazgo pueden ser conducidos en cuanto una unidad se despliega o conduce sus maniobras dentro del teatro. Si diseñamos los sistemas de mando y control apropiadamente, luego a medida que las unidades se preparan, estacionan y se despliegan a las áreas de operaciones, los líderes usarán sus áreas de mando para ensayar planes y operaciones. En escenarios de poco o ningún aviso previo, nos beneficiaríamos de un estado más elevado de adiestramiento y la improvisación fomentada por una mayor proporción de líderes versus liderados. Idealmente, esto generará una ética de liderazgo que fomente un proceso de toma de decisiones innovador. Este nivel de alistamiento impulsará a nuestra habilidad de conducir tareas de guerra convencionales o de

poder adaptarnos con rapidez con poco aviso previo a las más abstractas tareas operacionales exigidas en ambientes no convencionales encarando amenazas asimétricas aplicadas idiosincrásicamente.

La asimetría es un concepto importante, en tanto nosotros lo comprendamos. No obstante la idiosincrasia operacional —con su potencial para el *shock* y sorpresa de efectos catastróficos en masa o de aceleración de malos resultados, empleando sistemas civiles transformados o los sistemas militares— es aún un desafío mayor. Derrotar estas nuevas amenazas exige una reestructura de nuestros sistemas de toma de decisiones para las operaciones y la reorganización de nuestras estructuras para las necesidades de inteligencia, recolección y fusión. Se requiere equipos híbridos de pensadores, científicos y profesionales fuera de lo común trabajando juntos, bajo presión. Depende de combinar la pericia de la agencia con el acceso al ambiente operacional como asunto de mandato nacional. Exige un nivel de latitud operacional y empresarial y de iniciativa en unidades convencionales similar al exhibido en Afganistán por nuestras Fuerzas Especiales, así como en Bosnia, en Kosovo y en Irak por unidades convencionales. Requerir una definición

diferente de adiestramiento y de unidades con personal y adiestramiento equipados para la adaptación a nuevas tareas operacionales de última hora. Todos estos dependen de una doctrina nacional para operaciones que subordine la autonomía de la agencia a la necesidad operacional y proporciones equipos híbridos para el análisis de la inteligencia y la fusión inmediatamente en los niveles operacionales en los cuarteles generales conjuntos. Combinado con lo que sabemos acerca del arte operacional, estas mejoras prometen mejores resultados contra la asimetría aplicada de forma idiosincrásica, más sólo si dentro de nuestro arte operacional podemos crear líderes que pueden constantemente estudiar el teatro o área operacional con una nueva intuición en busca de un ataque excéntrico por una vía que no sabían que existía y que ahora amenaza la integridad de su campaña total. **MR**

Este artículo está basado en presentaciones orales realizadas en el Belfer Center de la escuela JFK, la Universidad de Harvard, y en la Academia de Armas Combinadas del Ejército de Rusia (antes conocida como la Academia Frunze) en el verano y otoño del año 2002.

NOTAS

1. Berkshire Hathaway, 2001 Annual Report, pág.10.
2. Bernard Lewis, *The Assassins* (Nueva York, Oxford University Press, 1987).
3. Las mejores referencias de la campaña de 1940 permanecen siendo *The Collapse of the Third Republic* de William Shirer (Nueva York: Simon and Shuster, 1969), y *To Lose a Battle* de Alistair Horne (Londres: Papermac, 1990).
4. Federal Power Commission, Report to the President by the Federal Power Commission the Power Failure in the Northeastern United States and the Province of Ontario on November 9-10, 1965 (Washington: Federal Power Commission, 6 de diciembre de 1965), págs. 1-10.
5. Sitio electrónico ABC News.com, "Caught on Tape: U.S. Officials Say Bin Ladin Video Proves Sept. 11 Involvement," 13 de diciembre de 2001, <http://abcnews.go.com/sections/world/DailyNews/OBLtaperelease011213.html>.
6. Rohan Gunaratna, *Inside Al Qaeda* (Nueva York: Columbia, 2002), pág. 64. Ver capítulo 2 para una discusión de estrategia operacional de al Qaeda. Gunaratna no sólo explica el sistema operacional de al Qaeda pero la manera en la cual absorbe otras organizaciones terroristas y ONG para formar una base mundial para acciones de sus equipos de operadores y sus aprendices.
7. Peter L. Bergen, *Holy War Inc.* (Nueva York: Free Press, 2001), pág. 39.
8. En zoología, este proceso de formar un nuevo organismo de los fragmentos antiguos es denominado *morphellaxis*.
9. Hans Morgenthau, *Vietnam and the United States* (Nueva York: Public Affairs Press, 1965). En este libro, escrito oponiendo nuestro compromiso en

Vietnam, Morgenthau subraya el factor psicológico de las decisiones estratégicas, arguyendo que ninguna cantidad de fervor moral y eficiencia militar podría resolver el problema si la estrategia no fuese derivada de una evaluación realista de las probabilidades de los intereses ambiental y estratégico. No obstante los parámetros son diferentes en este caso, su mensaje de claridad y de escoger la estrategia correcta continúa apta.

10. Warren Bennis y Burt Nanus, *Leaders* (Nueva York: HarperCollins, 1997), págs. 102-40. Bennis y Nanus proporcionan un foro útil para comprender cómo la arquitectura social o cultura en una organización moldea el significado y controla el comportamiento. En un ambiente operacional, la arquitectura social controla la manera con que los miembros del equipo definen informaciones y las incorporan en la mezcla esencial para la decisión. Vea además Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Nueva York: Harper Business, 2000), págs. 29-56, para un concepto relacionado, redes de valor que pueden interferir con innovación. Ver además Rosabeth Moss Kantor, "Creating the Culture for Innovation," in *Leading for Innovation*, ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, y Iain Somerville (San Francisco: Jossey Bass, 2002), págs. 73-85. Para el pasaje citado, ver Herbert Simon, *Administrative Behaviour* (Nueva York: Free Press, 1997), pág. 292; ver asimismo la discusión acompañante en las páginas 278-95.

11. Gretchen Hyman, "The Dark Side of Moore's Law," 7 de agosto de 2002, <http://siliconvalley.internet.com/news/article.php/1442041>.

12. *C4ISR* es una abreviatura que significa Mando, Control, Comunicaciones, Computadoras, Inteligencia, Vigilancia, y Exploración.

El general (Retirado) Montgomery C. Meigs, Ejército de los EE.UU., anterior Comandante del Ejército estadounidense en Europa y del 7º Ejército, es el distinguido Profesor-Visitante Tom Slick de la Paz Mundial en la Escuela LBJ de la Universidad de Texas en Austin. Sirvió en el inicio de su carrera, como oficial intermediario y subalterno en comando de unidades de caballería blindada en Alemania y en Vietnam. Después de estudiar en la Universidad de Wisconsin-Madison enseñó historia en la Academia Militar de los EE.UU. y posteriormente obtuvo su Doctorado en Historia en 1982 en la Universidad de Wisconsin-Madison. Sus mandos incluyeron el 1º Escuadrón; 1º Regimiento de Caballería Blindada; 2ª Brigada, 1ª División Blindada en la Operación Desert Storm; y la 3ª División de Infantería antes de ser renombrada como la 1ª División de Infantería en febrero de 1996. En octubre de 1996 se desplegó con la 1ª División de Infantería a Bosnia como Comandante de la Fuerza de Tarea Eagle y de la División Multinacional de la OTAN-Norte. Él regresó a Bosnia en noviembre de 1998 en su capacidad de Comandante de la Fuerza de Estabilización de la OTAN (SFOR).